

**Relatório sobre acompanhamento das atividades
para ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO
ESTRATÉGICO DOS COMITÊS PCJ – FASE 2**

INDICADOR 5B – ELABORAÇÃO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DOS
COMITÊS PCJ

**Segundo Termo Aditivo do Contrato de Gestão nº 003/ANA/2011
INDICADOR 5 - RECONHECIMENTO SOCIAL**

Outubro 2021

Sumário

1. INTRODUÇÃO.....	3
2. INDICADOR 5B – ELABORAÇÃO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DOS COMITÊS PCJ.....	4
3. CRIAÇÃO DO GRUPO DE TRABALHO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	5
4. METODOLOGIA E ACOMPANHAMENTO DAS ATIVIDADES REALIZADAS PARA ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO – FASE 2.....	6
5. RESULTADOS PRÉVIOS DAS DECLARAÇÕES CORPORATIVAS E ANÁLISE SWOT NO ÂMBITO DO GT-PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	8
6. ANÁLISE SWOOT ENRIQUECIDA.....	9
7. MAPA ESTRATÉGICO E PLANO DE AÇÃO.....	14

1. INTRODUÇÃO

Os Comitês PCJ vêm desenvolvendo o seu Planejamento Estratégico com ampla participação de seus membros desde 2019. Durante a fase 2 do planejamento, foi elaborado enriquecimento da “Análise SWOT”, e utilizando-se do método BSC (Balance Scorecard) foi feita a elaboração do Mapa estratégico dos Comitês PCJ Com o horizonte 2025.

O Mapa Estratégico traduz a Missão, a Visão e as demais diretivas estratégicas em um conjunto abrangente de objetivos que direcionam o comportamento e o desempenho institucional até 2025. Pode ser entendido como um instrumento para dar forma, narrar, visualizar, comunicar e alinhar os Comitês PCJ, Sociedade e partes interessadas em torno da estratégia.

A metodologia fornece uma representação visual das diretivas estratégicas, bem como as relações de causa e efeito, em que as perspectivas são organizadas em camadas hierarquizadas com os objetivos estratégicos. As dimensões são divididas em:

1. Sociedade e Usuários;
2. Organização, Estrutura e Processos Internos;
3. Pessoas, Gestão e Governança.

Com base no que foi mapeado no diagnóstico organizacional (Matriz SWOT – fase 1) e posteriormente priorizado, foram definidos os direcionadores estratégicos deste documento, que são formados pela Lógica do Negócio, 3 Perspectivas Estratégicas, 8 Temas, 19 Objetivos, que agrupam um conjunto de variáveis que serão tratadas por meio de 51 iniciativas estratégicas.

2. INDICADOR 5B – ELABORAÇÃO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DOS COMITÊS PCJ

Tendo em vista a crescente demanda pela profissionalização dos processos e estrutura dos Comitês de Bacias Hidrográficas, e a necessidade de atendimento às metas do Contrato de Gestão acima citado, o Planejamento Estratégico dos Comitês PCJ visa orientar o pensamento para questões estratégicas, especialmente durante fases de mudanças e evolução do Sistema de Gerenciamento de Recursos Hídricos; garantir a eficácia dos processos de tomada de decisão; ampliar e aperfeiçoar o controle sobre os resultados das ações deliberadas pelos Comitês PCJ; e estabelecer a melhor direção a ser seguida pelo colegiado para atuar de forma inovadora e diferenciada.

Além disso, o desenvolvimento dessa atividade tem como funcionalidade proporcionar a visão de futuro em consonância ao direcionamento proposto pela Primeira Revisão do Plano das Bacias Hidrográficas dos Rios Piracicaba, Capivari e Jundiá 2010 a 2020, com propostas de “atualização do enquadramento dos corpos d’água e de programa de efetivação do enquadramento dos corpos d’água até o ano de 2035”, aprovado pela Deliberação dos Comitês PCJ nº 288/2018, de 27 de abril de 2018.

Portanto, considerando a complexidade da estrutura e funcionamento dos Comitês PCJ, formados pelos Plenários, Câmara Técnica de Planejamento e 11 Câmaras Técnicas temáticas, foram definidas ações e cronograma para a elaboração do Planejamento Estratégico.

Em sequência, relacionamos todos os termos de referências desenvolvidos e contrato celebrado com a empresa WS Consultores Associados S/C Ltda para o desenvolvimento da Fase 2 do Planejamento Estratégico dos Comitês PCJ. Todos os documentos poderão ser acessados por meio dos links abaixo:

a) Termos de referência para elaboração do Planejamento Estratégico dos Comitês PCJ:

a. FASE 1 - Capacitação dos membros dos Comitês PCJ sobre planejamento estratégico, desenvolvimento das declarações corporativas de missão, visão de futuro e valores dos Comitês PCJ, e realização da análise SWOT dos Comitês PCJ: <http://www.agencia.baciaspcj.org.br/docs/planejamento/tr-planejamentofase1.pdf>

b. FASE 2 - Elaboração e implantação do planejamento estratégico, com horizonte para o período 2021-2024, baseado na metodologia do Balanced Scorecard (BSC), para os Comitês PCJ: https://agencia.baciaspcj.org.br/wp-content/uploads/2021/01/TR-Planejamento-Estrat%C3%A9gico-FASE-2_BSC.pdf

b) Contrato nº 033/2019

a. FASE 1 - Capacitação dos membros dos Comitês PCJ sobre planejamento estratégico, desenvolvimento das declarações corporativas de missão, visão de futuro e valores dos Comitês PCJ, e realização da análise SWOT dos Comitês PCJ: <http://www.agencia.baciaspcj.org.br/docs/planejamento/contrato-33-19.pdf>

c) Contrato nº 006/2021

a. FASE 2 - Consultoria visando a elaboração e implantação do Planejamento Estratégico, com horizonte para o período 2021-2024, baseado na metodologia do Balanced Scorecard (BSC), para os Comitês das Bacias Hidrográficas dos Rios Piracicaba, Capivari e Jundiá – Comitês PCJ: https://agencia.baciaspcj.org.br/wp-content/uploads/CT_006_21_PE_Fase2.pdf

3. CRIAÇÃO DO GRUPO DE TRABALHO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

No âmbito da Câmara Técnica de Planejamento (CT-PL), em sua 54ª Reunião Extraordinária, no dia 22 de outubro de 2020, foi criado o Grupo de Trabalho Planejamento Estratégico (GT-Planejamento Estratégico) para dar início às atividades.

Sua composição foi definida como:

- a) O secretário-executivo do CBH-PCJ e do PCJFEDERAL;
- b) Três representantes da Câmara Técnica de Planejamento (CT-PL);
- c) Um representante do CBH-PJ1;
- d) Um representante da coordenação de cada CT;
- e) Representantes da Fundação Agência das Bacias PCJ, na condição de convidados.

Nesse sentido, segue abaixo a relação de membros do GT-Planejamento Estratégico:

AS	IG	Sibele Ezaki
EA	ASSEMAE	Ana Lúcia Floriano Rosa Vieira
ID	EESC/USP	Tadeu Fabrício Malheiros
IND	CIESP - DR Campinas	Jorge Antonio Mercanti
MH	ASSEMAE	Paulo Roberto Szeligowski Tinel
OL	DAEE	Ariana Rosa Bueno Damiano
PB	SIMA	André Luiz Sanchez Navarro
PL	Fórum das Américas	Rodrigo Hajjar Francisco
PL	CIESP - DR Bragança Paulista	Michele Consolmagno
PL	AAMHOR	Miguel Madalena Milinski
RN	IZ/APTA	João José Assumpção de Abreu Demarchi
Rural	Sindicato Rural de Limeira	Nilton Piccin
SA	P.M. de Saltinho	Ariella Machado de Oliveira Montebello
SAM	IPSA-C	Luciana de Souza
SE/PCJ	SIMA	Luiz Roberto Moretti
SE/PJ1	P.M. de Toledo	Damião Aparecido do Couto
Convidado	Agência das Bacias PCJ	Sergio Razera
Convidado	Agência das Bacias PCJ	Ivens de Oliveira
Convidado	Agência das Bacias PCJ	Vanessa Longato
Convidado	Agência das Bacias PCJ	Bruno Aranda
Convidado	Agência das Bacias PCJ	Douglas Brunelli
Convidado	Agência das Bacias PCJ	Gabriel Gualda
Convidado	Agência das Bacias PCJ	Gabriel Sobreira
Convidado	Agência das Bacias PCJ	Juliana Prado Guilmo
Convidado	Agência das Bacias PCJ	Luiz Colassio
Convidado	Agência das Bacias PCJ	Marcos Cazzonato
Convidado	Agência das Bacias PCJ	Rebeca Ferreira
Convidado	Agência das Bacias PCJ	Rodolfo Bassani
Convidado	Agência das Bacias PCJ	Thamiris Cardoso
Convidado	Agência das Bacias PCJ	Tiago Georgette

4. METODOLOGIA E ACOMPANHAMENTO DAS ATIVIDADES REALIZADAS PARA ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO – FASE 2

Em 01 de fevereiro de 2021 foi celebrado contrato entre a Agência das Bacias PCJ e a empresa WS Consultores Associados S/C Ltda para o desenvolvimento da Fase 2 do Planejamento Estratégico dos Comitês PCJ.

A metodologia para elaboração do Planejamento Estratégico dos Comitês PCJ contou com a contratação de empresa de consultoria especializada, a qual orientou as discussões dos membros do GT-Planejamento Estratégico na construção coletiva dos produtos. O referido grupo de trabalho, por sua vez, foi composto no âmbito dos Comitês PCJ para acompanhamento da elaboração dos produtos e para fornecer subsídios à Coordenação de Apoio ao Sistema de Gestão de Recursos Hídricos (CASGRH) da Fundação Agência das Bacias PCJ, responsável pela aprovação dos produtos e pela fiscalização das ações da empresa contratada

Para a elaboração dos produtos, foi prevista a realização de 8 (oito) reuniões do GT-Planejamento Estratégico, com posterior apresentação e validação dos resultados junto às Câmaras Técnicas dos Comitês PCJ, à Câmara Técnica de Planejamento e aos Plenários dos Comitês PCJ. Até a elaboração do presente relatório, foram realizadas 11 reuniões. Segue descritivo das atividades de cada uma delas, seguido da tabela de participação dos membros.

1ª Reunião:

Discussão sobre as atividades do GT e enriquecimento da análise Swot feita na fase anterior.

2ª Reunião:

Discussão e definição do grau de importância dos pontos da análise swot enriquecida.

3ª Reunião:

Apresentação e conceito *do mapa estratégico, além de suas utilizações.*

4ª Reunião:

Apresentação e conceito *do BSC (Balance Scorecard), verificação dos resultados da análise Swot enriquecida, e discussões iniciais sobre os temas estratégicos.*

5ª Reunião:

Resultados parciais dos temas estratégicos.

6ª Reunião:

Discussões Iniciais da definição do significado das perspectivas estratégicas.

7ª Reunião:

Resultados parciais da definição do significado das perspectivas estratégicas e introdução às iniciativas estratégicas.

8ª Reunião:

Discussões Iniciais das iniciativas estratégicas.

9ª Reunião:

Resultados parciais das iniciativas estratégicas e discussões sobre o plano de ação.

10ª Reunião:

Resultados parciais do plano de ação e relação com PAP e mapa estratégico da Agência.

11ª Reunião:

Proposta final do mapa estratégico e plano de ação dos Comitês PCJ.

Membros	1ª Reunião	2ª Reunião	3ª Reunião	4ª Reunião	5ª Reunião	6ª Reunião	7ª Reunião	8ª Reunião	9ª Reunião	10ª Reunião	11ª Reunião
CT-AS	P	P	J	P	J	P	P	J	P	P	P
CT-EA	P	P	P	A	A	P	P	P	P	P	A
CT-ID	P	P	J	P	P	P	P	A	P	J	P
CT-IND	P	P	P	P	P	P	P	J	P	P	P
CT-MH	P	P	A	P	P	P	P	P	P	P	A
CT-OL	J	J	P	P	P	P	P	A	P	P	J
CT-PB	P	P	P	P	P	P	J	P	P	P	P
CT-PL	P	P	P	J	P	P	P	P	P	P	P
CT-PL	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P
CT-PL	P	P	P	P	J	P	P	P	J	P	P
CT-RN	P	P	P	A	P	P	P	P	P	P	P
CT-Rural	P	P	P	J	P	P	J	P	P	P	J
CT-SA	P	P	J	P	P	P	P	P	J	A	P
CT-SAM	P	P	P	A	P	A	P	J	A	J	A
SE/PCJ	P	P	P	J	J	J	J	J	J	J	J
SE/PJ1	P	P	J	P	J	J	J	J	J	J	J

P – Presente A – Ausente J - Justificada

É possível observar uma participação efetiva dos membros dos Comitês PCJ na elaboração do Planejamento Estratégico, destacadamente a partir do Grupo de Trabalho, o qual atuou na validação dos resultados, internalizando as discussões e possibilitando o enriquecimento do processo de desenvolvimento do mapa estratégico e do plano de ação devido à participação de representantes de diversos segmentos da sociedade durante as reuniões.

5. RESULTADOS PRÉVIOS DAS DECLARAÇÕES CORPORATIVAS E ANÁLISE SWOT NO ÂMBITO DO GT-PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Abaixo seguem os resultados acordados durante as reuniões do GT-Planejamento Estratégico sobre as Declarações Corporativas Missão, Visão e Valores:

Missão:

Deliberar ações, de forma participativa, para a implementação de políticas de recursos hídricos nas bacias PCJ, contribuindo para a melhoria da qualidade de vida da sociedade.

Visão de Futuro – 2035

Ser excelente na prática e na construção de políticas voltadas aos recursos hídricos nas bacias PCJ.

Atributos da Visão

- a. Fortalecer a gestão participativa, descentralizada e transparente dos recursos hídricos;
- b. Articular os atores para garantir a implementação das diretrizes estratégicas em gestão de recursos hídricos;
- c. Contribuir para o fortalecimento dos sistemas nacional e estaduais de gerenciamento de recursos hídricos;
- d. Qualificar as decisões para garantir a segurança hídrica;
- e. Estar comprometido com o desenvolvimento sustentável na área de recursos hídricos;
- f. Difundir conhecimento especializado no equacionamento de questões de recursos hídricos.

Valores

São princípios que orientam a atuação dos Comitês PCJ na gestão dos recursos hídricos:

- a. Comprometimento com a sustentabilidade hídrica;
- b. Gestão participativa, integrada e democrática;
- c. Soluções eficazes e inovadoras;
- d. Transparência nas decisões.

6. ANÁLISE SWOT ENRIQUECIDA

PONTOS FORTES E SEU GRAU DE IMPORTÂNCIA ESTRATÉGICA

A figura a seguir classifica os Pontos Fortes e o seu grau de importância estratégica em quatro categorias, quais sejam: grau de importância estratégica muito alta, grau de importância estratégica alta, grau de importância estratégica média e grau de importância estratégica pequena.

GRAU DE IMPORTÂNCIA ESTRATÉGICA			
1- Pequena	2- Média	3- Alta	4- Muito Alta

GRAU DE IMPORTÂNCIA ESTRATÉGICA			
(4)	Estrutura organizacional e fluxos de tomada de decisão bem definidos e transparentes.		
(3)	Diversidade de atores qualificados e comprometidos com a missão dos Comitês PCJ, fortalecendo o processo de decisão.		
(4)	Busca pelo consenso como prioridade na construção das deliberações.		
(3)	Resiliência e capacidade de aprimoramento contínuo de procedimentos em resposta a inovações e ao contexto externo.		
(3)	Plano das Bacias PCJ qualificado e consolidado como eixo norteador dos processos de discussão e deliberação.		
(2)	Constante contribuição para o aprimoramento dos sistemas de gestão dos recursos hídricos.		
(4)	Agência PCJ estruturada, eficiente, em constante evolução institucional e integrada às discussões e deliberações dos Comitês PCJ.		

PONTOS FORTES (FORÇAS DE ASSINATURA)

São aqueles pontos fortes que têm a ver com aquilo que fazemos (Comitês das Bacias PCJ) naturalmente bem. São forças dominantes, estão na sua essência organizacional, algo único assim como uma assinatura.

FORÇAS DE ASSINATURA		
Primeira FA: 1	Segunda FA: 2	Terceira FA: 3

FORÇAS DE ASSINATURA
<p>(2) Estrutura organizacional e fluxos de tomada de decisão bem definidos e transparentes.</p> <p>() Diversidade de atores qualificados e comprometidos com a missão dos Comitês PCJ, fortalecendo o processo de decisão.</p> <p>(2) Busca pelo consenso como prioridade na construção das deliberações.</p> <p>() Resiliência e capacidade de aprimoramento contínuo de procedimentos em resposta a inovações e ao contexto externo.</p> <p>(3) Plano das Bacias PCJ qualificado e consolidado como eixo norteador dos processos de discussão e deliberação.</p> <p>() Constante contribuição para o aprimoramento dos sistemas de gestão dos recursos hídricos.</p> <p>() Agência PCJ estruturada, eficiente, em constante evolução institucional e integrada às discussões e deliberações dos Comitês PCJ.</p>

PONTOS FRACOS E SEU GRAU DE IMPORTÂNCIA CRÍTICA

A figura a seguir classifica os Pontos Fracos e o seu grau de importância crítica em quatro categorias, quais sejam: grau de importância crítica muito alta, grau de importância crítica alta, grau de importância crítica média e grau de importância crítica pequena.

GRAU DE IMPORTÂNCIA CRÍTICA			
1- Pequena	2- Média	3- Alta	4- Muito Alta

GRAU DE IMPORTÂNCIA CRÍTICA
(3) Comunicação interna insuficiente sobre o papel organizacional dos Comitês.
(3) Eventual falta de comprometimento por parte de membros com a execução de decisões colegiadas.
(4) Dificuldade de entendimento do sistema pelos membros em função de sua complexidade.

PONTOS FRACOS (“PONTOS DE ALERTA”)

São aqueles pontos de fragilidades que precisam ser eliminados ou reduzidos para a entrega de resultados superiores de gestão e cumprimento da missão.

PONTOS DE ALERTA		
Primeiro EA:	Segundo EA:	Terceiro EA:
1	2	3

PONTOS FRACOS (“ESTADO DE ALERTA”)
(3) Comunicação interna insuficiente sobre o papel organizacional dos Comitês.
(1) Eventual falta de comprometimento por parte de membros com a execução de decisões colegiadas.
(2) Dificuldade de entendimento do sistema pelos membros em função de sua complexidade.

AMEAÇAS E SEU GRAU DE IMPORTÂNCIA CRÍTICA

A figura a seguir classifica as Ameaças e o seu grau de importância crítica em quatro categorias, quais sejam: grau de importância crítica muito alta, grau de importância crítica alta, grau de importância crítica média e grau de importância crítica pequena.

GRAU DE IMPORTÂNCIA CRÍTICA			
1- Pequena	2- Média	3- Alta	4- Muito Alta

GRAU DE IMPORTÂNCIA CRÍTICA
(4) A falta de continuidade das agendas e alternância de governos impactam o Sistema de Gerenciamento de Recursos Hídricos.
(3) As políticas diferenciadas de MG, SP e União dificultam a gestão integrada de recursos hídricos nas Bacias PCJ.
(3) A limitação de recursos financeiros compromete o funcionamento dos Comitês PCJ.
(4) O aumento da frequência e da intensidade dos eventos extremos (cheias e estiagem) dificultam a gestão de recursos hídricos.
(3) A falta de interesse das instituições diminui a participação e a renovação de representantes nos Comitês.

CENÁRIOS DE AMEAÇAS

São aquelas ameaças cujo impacto representam de médio a alto grau de risco e potencial de danos à sustentabilidade do processo de gestão dos Comitês PCJ, dificultando, minimizando ou apequenando seu papel institucional.

CENÁRIOS DE AMEAÇAS		
Primeiro CA:	Segundo CA:	Terceiro CA:
1	2	3

CENÁRIOS DE AMEAÇAS

(2) A falta de continuidade das agendas e alternância de governos impactam o Sistema de Gerenciamento de Recursos Hídricos.

() As políticas diferenciadas de MG, SP e União dificultam a gestão integrada de recursos hídricos nas Bacias PCJ.

(1) A limitação de recursos financeiros compromete o funcionamento dos Comitês PCJ.

(3) O aumento da frequência e da intensidade dos eventos extremos (cheias e estiagem) dificultam a gestão de recursos hídricos.

() A falta de interesse das instituições diminui a participação e a renovação de representantes nos Comitês.

ANÁLISE DE DEFESA CONTRA AS AMEAÇAS

1 - Ameaça reduzida de potencial de danos:

Mesmo não estando na nossa esfera de controle, podemos atuar com estratégia planejada e articulada para blindar os Comitês PCJ das consequências impostas pelas ameaças. Temos plena condições de defesa.

2 - Ameaça de baixo potencial de danos:

Podemos evitar, prevenir, acautelar e esquivar. Temos boas condições de defesa.

3 - Ameaça de médio potencial de danos:

Está parcialmente fora do nosso controle gerencial e político. Podemos atenuar as consequências. Tornar a ameaça menos grave. Temos razoáveis condições de defesa.

4 - Ameaça de alto potencial de danos:

Está totalmente fora do nosso controle gerencial; diretrizes estatutárias; finalidade legal e fatores políticos. Não temos o que fazer. Estamos de mãos atadas. Não temos nenhuma condição de defesa.

ANÁLISE DE DEFESA CONTRA AS AMEAÇAS

(3) A falta de continuidade das agendas e alternância de governos impactam o Sistema de Gerenciamento de Recursos Hídricos.

(2) As políticas diferenciadas de MG, SP e União dificultam a gestão integrada de recursos hídricos nas Bacias PCJ.

(3) A limitação de recursos financeiros compromete o funcionamento dos Comitês PCJ.

(3) O aumento da frequência e da intensidade dos eventos extremos (cheias e estiagem) dificultam a gestão de recursos hídricos.

(2) A falta de interesse das instituições diminui a participação e a renovação de representantes nos Comitês.

OPORTUNIDADES E SEU GRAU DE IMPORTÂNCIA ESTRATÉGICA

A figura a seguir classifica as Oportunidades e o seu grau de importância estratégica em quatro categorias, quais sejam: grau de importância estratégica muito alta, grau de importância estratégica alta, grau de importância estratégica média e grau de importância estratégica pequena.

GRAU DE IMPORTÂNCIA ESTRATÉGICA			
1- Pequena	2- Média	3- Alta	4- Muito Alta

OPORTUNIDADES E SEU GRAU DE IMPORTÂNCIA ESTRATÉGICA
(4) Conscientização da sociedade sobre os efeitos das mudanças climáticas estimula a importância do tema da segurança hídrica.
(4) Evolução das tecnologias de geração, armazenamento e transmissão de informações e dados permitem maior agilidade nas tomadas de decisão e acesso à sociedade.
(3) Ações de atores externos que fomentam a integração da gestão de recursos hídricos com outras políticas públicas e setoriais relacionadas.
(4) Existência de potenciais parceiros e fontes de recursos relacionados à Missão dos Comitês PCJ.

RADAR DE OPORTUNIDADES (PONTOS DE TRAÇÃO)

Dos fatores de oportunidades diagnosticados, quais deles poderiam entrar no radar de planejamento, organização e criação de estratégias de implementação no horizonte de tempo a pós o start (início) do PE?

1 Curto prazo: até 6 meses.

2 Médio prazo de 12 a 18 meses.

3 Longo prazo de 18 a 48 meses.

RADAR DE OPORTUNIDADES		
Primeiro CP:	Segundo MP:	Terceiro LP:
1	2	3

RADAR DE OPORTUNIDADES
(3) Conscientização da sociedade sobre os efeitos das mudanças climáticas estimula a importância do tema da segurança hídrica.
(1) Evolução das tecnologias de geração, armazenamento e transmissão de informações e dados permitem maior agilidade nas tomadas de decisão e acesso à sociedade.
() Ações de atores externos que fomentam a integração da gestão de recursos hídricos com outras políticas públicas e setoriais relacionadas.
(2) Existência de potenciais parceiros e fontes de recursos relacionados à Missão dos Comitês PCJ.

7. MAPA ESTRATÉGICO E PLANO DE AÇÃO

Kaplan e Norton definem o “Mapa Estratégico como a representação visual da estratégia, mostrando numa única página como os objetivos gerais nas perspectivas se integram e combinam para descrever a estratégia, e destacam que nesta representação gráfica se inserem os diferentes itens do Balanced Scorecard de uma organização, numa cadeia de causa e efeito que conecta os resultados almejados com os respectivos vetores ou impulsionadores”. Outro lembrete importante é que essa ferramenta de gestão também descreve o processo de transformação de ativos intangíveis em resultados finalísticos.

(SANTANA, Merando. 2021)

PERSPECTIVAS ESTRATÉGICAS

As perspectivas estratégicas são organizadas em 3 dimensões que são divididas em: Sociedade e Usuários; Organização, Estrutura e Processos Internos; e Pessoas, Gestão e Governança. Abaixo pode ser conferido a definição do significado de cada perspectiva:

Pessoas, Gestão e Governança

A perspectiva de Pessoas, Gestão e Governança explicita a importância estratégica do capital humano e da eficácia da implementação, de forma participativa, das políticas públicas de gestão de recursos hídricos

Organização, Estrutura e Processos internos

A perspectiva de Organização, Estrutura e Processos Internos indica as práticas para a melhoria contínua relacionadas à organização, à estrutura e aos processos internos em que necessitará centralizar esforços para potencializar seus resultados.

Sociedade e Usuários

Perspectiva de Sociedade e Usuários, no topo, reconhece declaradamente a relevância estratégica do envolvimento dos públicos interessados nas tomadas de decisão relacionadas ao uso da água.

Mapa Estratégico

MISSÃO

Deliberar ações, de forma participativa, para a implementação de políticas de recursos hídricos nas bacias PCJ, contribuindo para a melhoria da qualidade de vida da sociedade.

VISÃO DE FUTURO - 2035

Ser excelente na prática e na construção de políticas voltadas aos recursos hídricos nas bacias PCJ.

Atributos da Visão de Futuro

Os Comitês das Bacias PCJ aspira, até 2035, alcançar os seguintes desafios:

Fortalecer a gestão participativa, descentralizada e transparente dos recursos hídricos.	Articular os atores para garantir a implementação das diretrizes estratégicas em gestão de recursos hídricos.	Contribuir para o fortalecimento dos sistemas nacional e estaduais de gerenciamento de recursos hídricos.	Qualificar as decisões para garantir a segurança hídrica.	Estar comprometido com o desenvolvimento sustentável na área de recursos hídricos.	Difundir conhecimento especializado no equacionamento de questões de recursos hídricos.
--	---	---	---	--	---

Perspectiva de Sociedade e Usuários	<p>TEMA 7: Envolvimento da sociedade na gestão dos recursos hídricos.</p> <p>Expandir e acurar os canais e os meios de comunicação que estimulem a colaboração da sociedade no gerenciamento participativo de recursos hídricos.</p> <p>Contribuir para o pleno exercício da cidadania em relação à gestão dos recursos hídricos.</p>	<p>TEMA 8: Promoção constante de diálogo e conciliação entre usuários de recursos hídricos.</p> <p>Prover canais de comunicação acessíveis, permanentes e efetivos.</p> <p>Contribuir de forma sistêmica e contínua para o ambiente favorável na gestão de recursos hídricos.</p>
--	--	--

Perspectiva de Organização, Estrutura e Processos Internos	<p>TEMA 4: Busca de atuação integrada entre as instâncias internas e articulada com demais atores dos sistemas de gerenciamento de recursos.</p> <p>Consolidar o empoderamento das instâncias internas nos âmbitos da autonomia funcional, administrativa e orçamentária</p> <p>Intensificar a comunicação, a integração e o entendimento entre as instâncias internas nas tomadas de decisões.</p> <p>Aperfeiçoar o intercâmbio de informações e conhecimento entre os atores dos sistemas de gerenciamento de recursos hídricos.</p>	<p>TEMA 5: Manutenção e aprimoramento da estrutura organizacional e do suporte ao seu funcionamento.</p> <p>Elevar a capacidade operacional e instrumentalizar a estrutura organizacional, proporcionando a celeridade a suas atividades;</p> <p>Incrementar ações, tecnologias e experiência acumulada pela expertise para lidar com eventos hidrológicos extremos e suas consequências.</p>	<p>TEMA 6: Processos internos bem definidos, transparentes e ajustados às normas e marcos regulatórios aplicáveis.</p> <p>Aperfeiçoar e estabelecer processos normativos com suporte da tecnologia da informação.</p> <p>Otimizar a eficiência dos processos integrados finalísticos, de suportes e organizacionais de apoio à decisão e gestão.</p>
---	---	--	---

Perspectiva de Pessoas, Gestão e Governança	<p>TEMA 1: Atração e engajamento de instituições e capacitação dos participantes.</p> <p>Estabelecer mecanismos atrativos de participação, de reconhecimento e de responsabilização social.</p> <p>Desenvolver e disseminar a gestão do conhecimento e investir na capacitação dos participantes.</p>	<p>TEMA 2: Aperfeiçoamento da implementação dos instrumentos de gestão de recursos hídricos.</p> <p>Desenvolver e aprimorar métodos de execução e monitoramento dos instrumentos de gestão.</p> <p>Assegurar a efetividade operacional dos instrumentos de gestão.</p> <p>Fortalecer a integração entre os instrumentos de gestão.</p>	<p>TEMA 3: Melhoria contínua do modelo de governança institucional.</p> <p>Assegurar os princípios e mecanismos de governança.</p> <p>Potenciar a capacidade de inovação de processos de governança.</p> <p>Fortalecer a comunicação sobre o modelo com os públicos interessados.</p>
--	--	---	--

VALORES

- Comprometimento com a sustentabilidade hídrica.
- Gestão participativa, integrada e democrática.
- Soluções eficazes e inovadoras.
- Transparência nas decisões.

Plano de Ação 2022-2025

Perspectiva de Pessoas, Gestão e Governança							
A perspectiva de Pessoas, Gestão e Governança explicita a importância estratégica do capital humano e da eficácia da implementação, de forma participativa, das políticas públicas de gestão de recursos hídricos.							
Temas	Objetivos	Iniciativas	Prazo		Recursos financeiros necessários?	Tipo (Projeto ou Atividade)	Responsáveis
			Início	Término			
Tema 1: Atração e engajamento de instituições e capacitação dos participantes.	1. Estabelecer mecanismos atrativos de participação, de reconhecimento e de responsabilização social.	IE: 01 Estruturar plano de trabalho dos Comitês PCJ com pautas estratégicas de interesse dos setores que compõem os colegiados visando à atração de novos grupos de atores.	2022	2025	Não	A	Comitês PCJ (CT-PL), CASGRH/Agência das Bacias PCJ
		IE: 02 Criar diretrizes para modelo que inclua reuniões presenciais e não presenciais das instâncias dos Comitês PCJ, aprimorando os mecanismos de incentivo existentes.	2022	2023	Não	P	Comitês PCJ (CT-PL), CASGRH/Agência das Bacias PCJ
		IE: 03 Realizar ações periódicas para potencializar o reconhecimento e a divulgação dos trabalhos dos Comitês PCJ.	2023	2025	Sim	A	Comitês PCJ (Diretoria), ASCOM/Agência das Bacias PCJ
	2. Desenvolver e disseminar a gestão do conhecimento e investir na capacitação dos participantes.	IE: 01 Descentralizar atividades formativas sobre gestão de recursos hídricos, por meio de oferecimento em formato EaD ou semipresencial.	2022	2025	Sim	A	Comitês PCJ (CT-PL), CASGRH/Agência das Bacias PCJ
		IE: 02 Realizar atividades formativas sobre os Comitês PCJ e seu contexto de atuação, com gestores e formadores de opinião.	2022	2025	Sim	P	Comitês PCJ (CT-EA), CASGRH/Agência das Bacias PCJ
		IE: 03 Definir estratégias para a formação de novas lideranças para atuação junto às diversas instâncias dos Comitês PCJ.	2022	2023	Não	P	Comitês PCJ (CT-EA), CASGRH/Agência das Bacias PCJ
Tema 2: Aperfeiçoamento da implementação dos instrumentos de gestão de recursos hídricos.	3. Desenvolver e aprimorar métodos de execução e monitoramento dos instrumentos de gestão.	IE: 01 Aperfeiçoar indicadores para o monitoramento da efetividade dos instrumentos de gestão, alinhados com o Plano das Bacias PCJ.	2022	2023	Sim	P	Comitês PCJ (CT-PB, CT-OL e CT-MH), CSI/Agência das Bacias PCJ
		IE: 02 Criar estratégias para a avaliação da implementação dos instrumentos de gestão, envolvendo as câmaras técnicas dos Comitês PCJ, com foco no atendimento às ações e metas no Plano das Bacias.	2022	2023	Sim	P	Comitês PCJ (CT-PB, CT-OL e CT-MH), CSI/Agência das Bacias PCJ
		IE: 03 Revisar mecanismos e valores das Cobranças PCJ.	2022	2023	Sim	P	Comitês PCJ(CT-PB), CF/Agência das Bacias PCJ
	4. Assegurar a efetividade operacional dos instrumentos de gestão.	IE: 01 Ampliar investimentos para o aprimoramento de ferramentas técnicas relacionadas à implementação dos instrumentos de gestão.	2022	2025	Sim	A	Comitês PCJ (CT-PL), CSI/Agência das Bacias PCJ
		IE: 02 Estruturar, na Agência das Bacias PCJ, equipe exclusiva para o acompanhamento da implementação e a revisão do Plano das Bacias PCJ, envolvendo as instâncias dos Comitês PCJ.	2024	2025	Sim	P	CSI/Agência das Bacias PCJ
		IE: 03 Aperfeiçoar estratégias de comunicação e de acesso a informações como forma de contribuir para a efetividade operacional dos instrumentos.	2022	2025	Não	A	Comitês PCJ (CT-PB, CT-OL e CT-MH), ASCOM/Agência das Bacias PCJ
	5. Fortalecer a integração entre os instrumentos de gestão.	IE: 01 Promover discussões entre os principais atores envolvidos, visando o estabelecimento de procedimentos para a integração.	2024	2025	Não	P	Comitês PCJ (CT-PB, CT-OL e CT-MH), CSI/Agência das Bacias PCJ
		IE: 02 Definir, no âmbito da criação e revisão das políticas temáticas dos Comitês PCJ, estratégias para integração entre os instrumentos.	2024	2025	Não	P	Comitês PCJ (CT-PL), CASGRH/Agência das Bacias PCJ
		IE: 03 Aprimorar o SSD-PCJ como ferramenta de integração entre instrumentos de gestão.	2022	2025	Sim	A	Comitês PCJ (CT-MH e CT-PB), CSI/Agência das Bacias PCJ
Tema 3: Melhoria contínua do modelo de governança institucional.	6. Assegurar os princípios e mecanismos de governança.	IE: 01 Aperfeiçoar a gestão de resultados e de mecanismos de regulação e controle das atividades.	2022	2023	Não	P	Comitês PCJ (CT-PL), CASGRH/Agência das Bacias PCJ
	7. Potencializar a capacidade de inovação de processos de governança.	IE: 01 Realizar estudos para avaliar e definir os processos que evidenciam e sustentam a transparência informativa, a equidade, a prevenção de conflitos, a prestação de contas e a gestão da responsabilidade, a imagem e a reputação dos Comitês PCJ.	2023	2024	Sim	P	Comitês PCJ (CT-PL), Diretoria/Agência das Bacias PCJ
		IE: 02 Aprimorar, por meio da atuação do GT-Integração da CT-PL, os processos de governança voltados para o fortalecimento e a integração das diversas instâncias dos Comitês PCJ, com ênfase nas câmaras técnicas.	2022	2025	Não	A	Comitês PCJ (CT-PL), CASGRH/Agência das Bacias PCJ
	8. Fortalecer a comunicação sobre o modelo com os públicos interessados.	IE: 01 Incluir no Plano de Comunicação ações para explicitar os elementos do modelo de governança dos Comitês PCJ.	2022	2025	Sim	A	Comitês PCJ (CT-PL), ASCOM/Agência das Bacias PCJ

Organização, Estrutura e Processos internos

A perspectiva de Organização, Estrutura e Processos Internos indica as práticas para a melhoria contínua relacionadas à organização, à estrutura e aos processos internos em que necessitará centralizar esforços para potencializar seus resultados.

Temas	Objetivos	Iniciativas	Prazo		Recursos financeiros necessários?	Tipo (Projeto ou Atividade)	Responsáveis	
			Início	Término				
Tema 4: Busca de atuação integrada entre as instâncias internas e articulada com demais atores dos sistemas de gerenciamento de recursos hídricos.	9. Consolidar o empoderamento das instâncias internas nos âmbitos da autonomia funcional, administrativa e orçamentária.	IE: 01 Garantir aporte financeiro para o orçamento das câmaras técnicas	2022	2025	Sim	A	Comitês PCJ (CT-PL), CSI/Agência das Bacias PCJ	
		IE: 02 Aperfeiçoar a comunicação entre os membros dos Comitês PCJ e a Agência das Bacias PCJ em relação a solicitações e demandas da Secretaria Executiva.	2022	2025	Não	A	Comitês PCJ (CT-PL), CASGRH/Agência das Bacias PCJ	
		IE: 03 Intensificar as discussões entre as principais instâncias e atores envolvidos, visando o fortalecimento da tomada de decisão	2022	2025	Não	A	Comitês PCJ (CT-PL), CASGRH/Agência das Bacias PCJ	
	10. Intensificar a comunicação, a integração e o entendimento entre as instâncias internas nas tomadas de decisões.	IE: 01 Utilizar a Newsletter como instrumento de divulgação e difusão das informações nas diversas instâncias dos Comitês PCJ	2022	2025	Sim	A	Comitês PCJ(CT-PL), ASCOM/Agência das Bacias PCJ	
		IE: 02 Reestruturar e atualizar o site dos Comitês PCJ	2023	2024	Sim	P	Comitês PCJ (Diretoria), CASGRH/Agência das Bacias PCJ	
		IE: 03 Promover ações de Tecnologia da informação para melhoria de cadastro e ferramentas de comunicação	2023	2024	Sim	P	CASGRH, ASCOM, TI/Agência das Bacias PCJ	
	11. Aperfeiçoar o intercâmbio de informações e conhecimento entre os atores dos sistemas de gerenciamento de recursos hídricos.	IE: 01 Aperfeiçoar a forma de comunicação das decisões dos plenários dos Comitês PCJ para os membros das câmaras técnicas.	2022	2025	Não	A	Comitês PCJ (CTs), CASGRH/Agência das Bacias PCJ	
		IE: 02 Reforçar a imagem institucional, as atribuições e atividades dos Comitês PCJ e suas instâncias, considerando a assertividade junto aos diversos públicos interessados.	2022	2023	Sim	P	Comitês PCJ (Diretoria), ASCOM/Agência das Bacias PCJ	
		IE: 03 Implementar o plano de capacitação dos Comitês PCJ com horizonte 2021-2025	2022	2025	Sim	A	Comitês PCJ (CT-PL), CASGRH/Agência das Bacias PCJ	
	Tema 5: Operacionalizar o suporte administrativo da SE junto as Câmaras Técnicas	12. Elevar a capacidade operacional e instrumentalizar a estrutura organizacional, proporcionando celeridade a suas atividades.	IE: 01 Implantar e operacionalizar o projeto Comitês PCJ digital	2024	2025	Sim	P	CASGRH/Agência das Bacias PCJ
			IE: 02 Consolidar um modelo de reuniões presenciais e virtuais, em equilíbrio com as necessidades da instancias dos Comitês PCJ	2022	2025	Não	A	Comitês PCJ (CT-PL), CASGRH/Agência das Bacias PCJ
IE: 03 Operacionalizar o suporte administrativo para as Câmaras Técnicas			2022	2025	Sim	A	CASGRH/Agência das Bacias PCJ	
13. Reunir e sistematizar ações, tecnologias e experiência acumulada pela expertise para lidar com eventos hidrológicos extremos e suas consequências.		IE: 01 Ampliar a divulgação de dados e informações sobre eventos hidrológicos gerenciados pela Sala de Situação PCJ.	2022	2025	Sim	A	Comitês PCJ (CT-MH, CT-ID), CSI/Agência das Bacias PCJ	
		IE: 02 Realizar a difusão de tecnologias e práticas voltadas ao fortalecimento da resiliência a mudanças climáticas e eventos hidrológicos extremos.	2022 (CT-ID, CT-MH)	2025 (CT-ID, CT-MH)	Não	?	Comitês PCJ (CT-MH, CT-ID), CSI/Agência das Bacias PCJ	
	IE: 03 Assegurar recursos para promover o aperfeiçoamento e a manutenção da Sala de Situação PCJ.	2022	2025	Sim	A	Comitês PCJ (CT-PL), CSI/Agência das Bacias PCJ		
Tema 6: Processos internos bem definidos, transparentes e ajustados às normas e marcos regulatórios aplicáveis.	14. Aperfeiçoar e estabelecer processos normativos com suporte da tecnologia da informação.	IE: 01 Desenvolver e implementar sistema automatizado de contagem de quórum e de votação, para as reuniões das diferentes instâncias dos Comitês PCJ	2024	2025	Sim	P	CASGRH/Agência das Bacias PCJ	
		IE: 02 Desenvolver sistema automatizado para integrar banco de dados e sítios eletrônicos dos Comitês PCJ	2024	2025	Sim	P	CASGRH/Agência das Bacias PCJ	
		IE: 03 Aperfeiçoamento tecnológico e visual do sítio eletrônico dos Comitês PCJ.	2023	2024	Sim	P	Comitês PCJ (Diretoria), CASGRH/Agência das Bacias PCJ	
	15. Otimizar a eficiência dos processos integrados finalísticos, de suporte e organizacionais de apoio à decisão e gestão.	IE: 01 Aprimorar o gerenciamento e uso das principais ferramentas de suporte a decisão para o planejamento e gestão de recursos hídricos.	2023	2025	Não	A	Comitês PCJ(CT-PB, CT-RN, CT-Rural, CT-EA e CT-MH), CSI/Agência das Bacias PCJ, A.Amb/Agência das Bacias PCJ	
		IE: 02 Identificar e integrar novas ferramentas que possam auxiliar nas tomadas de decisões, visando melhoria contínua.	2023	2025	Não	A	Comitês PCJ (CT-PL), Diretoria/Agência das Bacias PCJ	
		IE: 03 Aprimorar a integração entre ferramentas de planejamento e gestão de recursos hídricos.	2023	2025	Não	A	Comitês PCJ (CT-PL), Diretoria/Agência das Bacias PCJ	

Sociedade e usuários

Perspectiva de Sociedade e Usuários, no topo, reconhece declaradamente a relevância estratégica do envolvimento dos públicos interessados nas tomadas de decisão relacionadas ao uso da água.

Temas	Objetivos	Iniciativas	Prazo		Recursos financeiros necessários?	Tipo (Projeto ou Atividade)	Responsável
			Início	Término			
Tema 7: Envolvimento da sociedade na gestão dos recursos hídricos.	16. Expandir e acurar os canais e os meios de comunicação visando estimular a colaboração da sociedade no gerenciamento participativo de recursos hídricos.	IE: 01 Estimular o desenvolvimento de processos interativos entre os Comitês PCJ e sociedade.	2022	2023	Sim	P	Comitês PCJ (CT-EA), ASCOM/Agência das Bacias PCJ
		IE: 02 Potencializar o plano de comunicação dos Comitês PCJ ampliando a sua visibilidade perante a sociedade.	2022	2025	Sim	A	Comitês PCJ (CT-PL), ASCOM/Agência das Bacias PCJ
		IE: 03 Difundir de forma sistêmica e contínua o conhecimento sobre as problemáticas específicas dos Comitês PCJ.	2022	2025	Sim	A	Comitês PCJ (CT-PL), ASCOM/Agência das Bacias PCJ
	17. Contribuir para o pleno exercício da cidadania em relação à gestão dos recursos hídricos.	IE: 01 Garantir a divulgação e o acesso à informação de forma transparente.	2022	2025	Sim	A	CASGRH, ASCOM/Agência das Bacias PCJ
		IE: 02 Inovar a dinâmica cultural de participação e representação dos segmentos.	2022	2025	Não	A	Comitês PCJ, CASGRH/Agência das Bacias PCJ
		IE: 03 Fomentar a criação de políticas públicas voltadas para a participação da sociedade na gestão de recursos hídricos.	2022	2025	Não	P	Comitês PCJ, CASGRH/Agência das Bacias PCJ
Tema 8: Promoção constante de diálogo e conciliação entre usuários de recursos hídricos.	18. Prover canais de comunicação acessíveis, permanentes e efetivos.	IE: 01 Disseminar conhecimento sobre os Comitês PCJ e o sistema de gestão de recursos hídricos para todos os usuários de água.	2022	2023	Sim	P	Comitês PCJ (CT-EA), ASCOM/Agência das Bacias PCJ
		IE: 02 Garantir acesso à informação por meio de canais apropriados à diversidade de usuários.	2022	2025	Sim	A	ASCOM/Agência das Bacias PCJ
	19. Contribuir de forma sistêmica e contínua para o ambiente harmônico na gestão de recursos hídricos.	IE: 01 Criar processos contínuos de comunicação entre os usuários de recursos hídricos.	2023	2025	Sim	P	Comitês PCJ (CT-PL), ASCOM/Agência das Bacias PCJ
		IE: 02 Promover integração entre os usuários, com ações de reconhecimento com enfoque de benchmarking.	2023	2025	Não	P	Comitês PCJ (CT-PL), ASCOM/Agência das Bacias PCJ
		IE: 03 Promover o desenvolvimento de iniciativas tecnológicas de forma reaplicável em escala.	2022	2023	Não	P	Comitês PCJ (CT-PL), Diretoria/Agência das Bacias PCJ